

Beratung als gemeinsames Anliegen von Praxissoziologen und Sozialforschern

Pongratz, Hans J.

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pongratz, H. J. (1998). Beratung als gemeinsames Anliegen von Praxissoziologen und Sozialforschern. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 21(3), 253-266. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40424>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Beratung als gemeinsames Anliegen von Praxissoziologen und Sozialforschern¹

Hans J. Pongratz

1 Praxissoziologen und Sozialforscher auf getrennten Wegen?

Das Verhältnis von Soziologie und Praxisberatung hat in den letzten Jahren neue Aufmerksamkeit erfahren. Exemplarisch können dafür zwei Tagungen stehen: die IX. Tagung für angewandte Soziologie des BDS mit dem Titel "Soziologische Beratung" (Alemann/Vogel 1996) und die von der Sozialforschungsstelle Dortmund veranstaltete Arbeitstagung "Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung" (Howaldt/Kopp 1998). Die beiden Tagungen verweisen auf zwei deutlich getrennte Diskussionsstränge und Interessengruppen: Im Umkreis des BDS (mit zahlreichen Diskussionsbeiträgen in der Verbandszeitschrift "Sozialwissenschaften und Berufspraxis") suchen Soziologen, die in unterschiedlichen Praxisfeldern Beratungsarbeit leisten, nach Erfahrungsaustausch und professioneller Unterstützung; die Dortmunder Tagung kennzeichnet hingegen ein verstärktes Interesse sozialwissenschaftlicher Forscher (hier im Umfeld der Industriesoziologie) an eigener Beratungstätigkeit, von der sie sich neuartige Erkenntnismöglichkeiten (und/oder Einkommensquellen) versprechen. Auch wenn das durchaus unterschiedliche Anliegen sind, so überschneiden sich beide Gruppen doch in substanziellen Fragestellungen, wie z. B.: Gibt es eine spezifisch soziologische Beratung und was sind ihre Kennzeichen? Welche Kompetenzen benötigt ein Soziologe als Berater? Welche Rolle spielt soziologisches Wissen in der Beratung?

Ich plädiere im folgenden für eine stärkere Verknüpfung dieser beiden Diskussionsstränge. Im Praxisfeld Beratung, so meine These, besteht die Chance für eine konstruktive

¹ Für Rückmeldungen zu diesem Aufsatz danke ich Heinrich Bollinger, Frank Kienzle, Siegfried Rosner und Günter Voß. Hermann Iding hat mich mit zahlreichen Anregungen und Literaturhinweisen unterstützt.

Kooperation zwischen der soziologischen Forschung und außerwissenschaftlich arbeitenden Soziologen im gemeinsamen Interesse einer Professionalisierung der Soziologie. Wenn in der Profession von "den Soziologen" gesprochen wird, dann sind damit in der Regel die wissenschaftlich arbeitenden Soziologen an Forschungsinstituten und Universitäten gemeint - ich bezeichne sie im folgenden als Sozialforscher. Als Ergebnis der soziologischen Ausbildung an den Universitäten arbeiten inzwischen in den verschiedensten Praxisfeldern Diplom-Soziologen in einer Zahl, welche die der Forscher um ein vielfaches übersteigt - ich nenne sie der Einfachheit halber Praxissoziologen.

Wenn Sozialforscher über den Praxisbezug "der Soziologie" nachdenken, dann geht es ihnen in der Regel um die Vermittlung von Forschungswissen an nicht soziologisch vorgebildete Praktiker.² Dabei wird immer wieder die große Kluft beklagt, die sich allein schon dadurch auftut, daß "die Praktiker" mit Unverständnis auf soziologische Sprachformen und Argumentationsmuster reagieren. Meines Erachtens wird allzu häufig übersehen, daß sich als Ansprechpartner für Sozialforscher in verschiedenen Praxisfeldern in erster Linie die dort tätigen Praxissoziologen anbieten. Sie sind nicht nur mit soziologischen Fragestellungen und Fachterminologien vertraut, sondern haben oft (sicher nicht immer) ein Interesse an der Verbreitung und Nutzung soziologischen Wissens behalten. Tatsächlich dürften diese Praxissoziologen auch bisher schon Transferleistungen in nicht geringem Umfang vollbracht haben - allerdings ohne systematische Unterstützung durch die wissenschaftliche Fachdisziplin. Die Entfremdung zwischen Praxissoziologen und Sozialforschern hat in der deutschen Soziologie institutionellen Niederschlag gefunden im Aufbau des Berufsverbands BDS neben der wissenschaftlichen Gesellschaft DGS. Dabei kann eine solche Aufgabenteilung durchaus sinnvoll sein, wenn sie denn in gemeinsamen Professionalisierungsstrategien kooperativ verknüpft wird. Der Anspruch auf eine "soziologische Beratung" bietet dafür eine gute Gelegenheit.³

Eine Kernfunktion von Beratung ist Vermittlung: die soziale Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessengruppen, aber auch die kognitive Vermittlung zwischen allgemeinen Wissensbeständen (z. B. wissenschaftlichen Neuerungen oder bewährten Erfahrungsregeln) und konkreten Praxisaufgaben. Berater (unterschiedlichster Vorbildung) bieten sich deshalb als Zielgruppe für den Transfer wissenschaftlichen Wissens an: Sie haben in der Regel Interesse an aktuellen fachlichen Entwicklungen behalten und sind

² Vgl. die Verwendungsforschung sozialwissenschaftlichen Wissens und die Diskussion um den Erfolg praxisorientierter industriesoziologischer Projekte im Rahmen der Maßnahmen zur "Humanisierung der Arbeitswelt" in den siebziger Jahren.

³ Ich gehe im folgenden nicht der Frage nach, ob und in welcher Form eine spezifisch soziologische Beratung möglich und sinnvoll ist. Wenn ich von "soziologischer Beratung" spreche, meine ich damit keinen charakteristischen Beratungsansatz, sondern die Vertretung professioneller Standards der Soziologie im Praxisfeld der Beratung. Dies dürfte mit ganz unterschiedlichen Beratungskonzepten möglich sein.

zugleich mit den Problembeschreibungen und Kommunikationsmustern vor Ort vertraut. Berater (im weiteren Sinne, einschließlich von freiberuflichen Experten, Publizisten oder Therapeuten) dürften in den letzten Jahrzehnten neben den Lehrberufen und den Medienschaffenden zu einer der maßgeblichen Gruppe von Multiplikatoren gesellschaftlichen Wissens geworden sein. Vielversprechende Arbeitsbedingungen (Unabhängigkeit, Verdienst, Ansehen, Einfluß) haben Beratung zu einem attraktiven Berufsfeld werden lassen, das auch viele Praxissoziologen für sich zu nutzen verstehen. Soziologisch ausgebildete Berater könnten maßgebliche Vermittlungsleistungen im Praxistransfer sozialwissenschaftlichen Wissens erbringen. Bisher sind von seiten der Forschung jedoch kaum systematische Anstrengungen zur Erreichung dieser Zielgruppe zu erkennen. Wie eingangs erwähnt, findet selbst in jenen Fragen einer soziologischen Beratung kaum Austausch statt, die von beiden Gruppen gestellt und bearbeitet werden.

Ich beschäftige mich im folgenden nicht mit der Frage, ob die Soziologie eine angewandte Wissenschaft sei oder werden solle. Eher interessieren mich praktische Fragen konkreter Kooperationsmöglichkeiten zwischen zwei Gruppen von Soziologen, die durch persönliche Erfahrungen in beiden Rollen, als Praxissoziologie und als Sozialforscher, motiviert sind.⁴ Chancen dafür sehe ich vor allem in der empirischen und theoretischen Forschung über Beratung (Abschnitt 3) und in einem daran anknüpfenden Aus- und Weiterbildungsangebot der Wissenschaft für Praxissoziologen (Abschnitt 4). Darüberhinaus bestehen vielfältige Möglichkeiten des Informationsaustauschs und der gegenseitigen Unterstützung, die eine Professionalisierungsdynamik fördern könnten (Abschnitt 5). Meinen Ausgangspunkt bildet die in der Industriesoziologie aktuell diskutierte Frage, inwieweit es angebracht und erstrebenswert ist, daß Sozialforscher selbst Beratungsaufgaben übernehmen, um ihren Praxisbezug zu erhöhen. Aufgrund meines persönlichen Erfahrungshintergrundes beschränke ich mich in der weiteren Argumentation auf den Zusammenhang von Organisationsberatung (zum Zwecke der Organisationsentwicklung) und Industriesoziologie.⁵

⁴ Von 1991 bis 1997 habe ich als selbständiger Kommunikationstrainer und -berater gearbeitet. Zuvor war ich wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität der Bundeswehr München; zur Zeit forsche ich zu meinem Habilitationsthema "Sozialisation des Führungshandelns".

⁵ Wenn ich im weiteren Verlauf von Beratung, Praxis und Sozialforschung spreche, so beziehe ich mich dabei stets auf Organisationsberatung, Organisationspraxis und Industrie- und Betriebssoziologie. Vermutlich lassen sich in anderen Praxisfeldern ähnliche Zusammenhänge feststellen.

2 Bedingungen der Vereinbarkeit von Sozialforschung und Beratung

Auch wenn sich Praxissoziologen und Sozialforscher, insofern sie Beratungsleistungen anbieten, prinzipiell in einem Konkurrenzverhältnis befinden, dürfte es für beide Seiten wenig Grund zur Rivalität geben. Eine Stärkung soziologischer Perspektiven liegt meines Erachtens im gegenseitigen Interesse. Trotzdem halte ich es für begründungspflichtig, wenn Sozialforscher neben ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit Beratungsaufgaben übernehmen wollen. Die Arbeitsteilung zwischen Wissenschaft und Beratung ist zwar auch in anderen Fachgebieten unscharf, die grundsätzliche Trennung unterschiedlicher Formen der Distanz zur Praxis erfüllt aber die wichtige Funktion eines stufenweisen Wissenstransfers. Wissenschaftler sind keineswegs aufgrund ihres (in aller Regel) überlegenen Bestandes an analytischem Wissen die geeigneteren Ratgeber für Praktiker; wissenschaftliche Fachsprache und Methodik, Reflexionsbereitschaft und Zeithorizonte erweisen sich oftmals als Hindernis für einen unmittelbaren Wissenstransfer. Dennoch gibt es gute Gründe für eine beratende Tätigkeit von Sozialforschern.

- *Stärkung des Praxisbezugs von Forschung:* In Beratungsprozessen läßt sich besonders intensiv erleben, welche konkreten Handlungsaufgaben und unerwarteten Schwierigkeiten sich betrieblichen Akteuren stellen. Beratungserfahrungen können helfen, Forschungsfragen präziser und praxisnäher zu formulieren, Forschungsmethodiken zu überprüfen und die Ergebnisse leichter zugänglich zu machen. Sie bilden ein Gegengewicht zur einseitig akademischen Wissenschaftlersozialisation und erleichtern generell die Kommunikation mit Praktikern und damit den Wissenstransfer.
- *Neue Formen wissenschaftlicher Erkenntnis:* Beratung erfordert ein wesentlich intensiveres Sich-Einlassen auf das Handlungsfeld der betrieblichen Akteure als Forschung, weil sie immer wieder zum Abarbeiten an Widerständen und Hindernissen, die nicht vorausplanbar sind, zwingt. Sie ermöglicht dadurch tiefe und erfahrungsge-sättigte Erkenntnisprozesse mit eigener Wissensqualität. Allerdings bedarf die Transformation solchen fallbezogenen Erfahrungswissens in eine wissenschaftliche Systematik einer expliziten Methodik. Dabei scheint weniger die Verallgemeinerung eines spezifischen Fallkontextes problematisch, die sich in ähnlicher Weise bei allen Formen von Fallstudien stellt, als die tätige Involvierung des Beraters in das Geschehen, das er mitzugestalten versucht. Ansätze zur methodischen Bewältigung einer solchen Handlungsverstrickung von Forscher und Forschungsgegenstand finden sich bisher nur vereinzelt, am deutlichsten in Diskussionen zur Aktionsforschung (vgl. Fricke 1997; vgl. auch Wimmer 1991).

- *Persönliche Interessen von Sozialforschern (und Institutsinteressen)*: Die facettenreiche Beratungsarbeit, die Gestaltungsoptionen auf Organisationsstrukturen und die lukrativen Verdienstmöglichkeiten können auch Sozialforschern eine willkommene Abwechslung, die Chance zur Qualifikationserweiterung und einen nicht unerheblichen Zuverdienst bieten. Doch ist eine solche Nebentätigkeit mit erheblichem Aufwand verbunden z. B. durch Zusatzqualifizierung, Auftragsakquisition oder Kontaktpflege. Die unterschiedlichen Rollen von Forscher und Berater sind zeitlich und im eigenen Selbstverständnis nicht einfach zu koordinieren.

Aus meiner eigenen Berufserfahrung als Trainer und Berater weiß ich, daß Beratungsaufgaben rasch eine Eigendynamik entfalten können, die andere berufliche Interessen ebenso vereinnahmt wie die private Lebensorganisation insgesamt (und vermutlich auch: die Beziehungsdynamik eines Forschungsinstituts): Die Erwartungen sind hoch und Termine knapp, Überraschungen sind unvermeidlich und Konflikte absehbar. Forschungs- und Beratungsaktivitäten miteinander zu verbinden, bedeutet nicht nur eine methodisch zu reflektierende, sondern auch eine je persönlich-individuell zu bewältigende Herausforderung. Ein mögliches Modell stellt ein periodischer Rollenwechsel dar, bei dem Forschungs- und Beratungsprojekte (möglichst bei unterschiedlichen Auftraggebern) einander in größeren Zeitabständen abwechseln.

Im Sinne der Unabhängigkeit wissenschaftlicher Forschung ist zudem nach einer möglichen Instrumentalisierung von Sozialforschung durch beraterische Nebenaktivitäten zu fragen. Berater sind den auftraggebenden Akteuren gegenüber in der Verantwortung - und damit mit deren partikularen Interessen verstrickt (vgl. Minssen 1998, S. 65 ff.). Letztlich soll Beratung einer Verbesserung der organisatorischen Performanz dienen, was in aller Regel einer verstärkten Nutzung der Potentiale der Beschäftigten gleichkommt. Inwieweit lassen sich unter diesen Bedingungen Ansprüche einer gesellschaftskritischen Soziologie (wie sie z. B. in der Industriesoziologie vorherrschend sind) mit Beratung vereinbaren? Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, sich eine gewisse Unabhängigkeit auch in Beratungsprojekten zu sichern: klare Bedingungen für einen Beratungsvertrag, systematische Beteiligung aller relevanten Akteure während des gesamten Beratungsprozesses, Sicherung von Veröffentlichungsrechten etc. (vgl. Gerst/Kuhlmann 1998). Doch sollte sich niemand Illusionen über den Herrschaftscharakter von Beratung machen: Die Auftraggeber streben damit immer auch eine Sicherung ihrer eigenen Machtposition an. So bleibt das Verhältnis von unabhängiger Kritik und verpflichtender Dienstleistung stets prekär, bedarf permanenter Selbstreflexion und kritischer Hinterfragung von außen. Gerade wer auf Beratungsverträge zur eigenen Existenzsicherung angewiesen ist, kann unversehens in Handlungszwänge geraten, vor denen die staatlich geförderte Wissenschaft immer noch in hohem Maße (wenn auch unter zunehmenden Gefährdungen) schützt.

Aus diesen Überlegungen ziehe ich das Fazit, daß Beratung unter bestimmten Bedingungen eine sinnvolle Nebenbeschäftigung von Sozialforschern darstellen kann: (a) kon-

sequente Sicherstellung weitgehender Unabhängigkeit in Auftragsbeziehungen, (b) permanente (Selbst-)Reflexion des Beratungsprozesses und der eigenen Beraterrolle im Hinblick auf explizierte Kriterien von Beratungsarbeit und (c) methodische Klärung des Verhältnisses von Beratungs- und Forschungsarbeit. Wissenschaftlich verankerte Beratung kann durchaus auch für beratende Praxissoziologen nützlich sein, etwa als Lernprojekt in der Aus- und Weiterbildung, als Referenzprojekt für spezifisch soziologisch geprägte Beratungskonzepte oder als Experimentierfeld für neue Ansätze. Eigene Beratungserfahrungen dürften es zudem Sozialforschern erleichtern, die konkreten Probleme und Fragestellungen von Praxissoziologen zu verstehen und mit wissenschaftlichen Deutungsangeboten zu verbinden. Vergleichbare Beratungserfahrungen könnten zur Grundlage eines gleichberechtigten Dialogs zwischen beiden Gruppen werden. Aus meinen Ausführungen sollte aber auch deutlich geworden sein, daß sich Beratungsaktivitäten von Sozialforschern wohl nur in begrenztem Umfang realisieren lassen werden, sollen sie mit der Forschungspraxis vereinbar bleiben. Für die Verbreitung soziologischen Wissens in Beratungskontexten erscheint die hauptberufliche Arbeit einer großen Zahl von Praxissoziologen weit eher geeignet als die Nebentätigkeit weniger Sozialforscher. Am wirkungsvollsten könnten diese die Transferfunktion von Praxissoziologen durch die Nutzung ihrer eigentlichen Kompetenz in der Erforschung von Beratungsprozessen unterstützen.

3 Beratungsforschung als Beitrag zur Entwicklung soziologischer Beratung

Angeichts der gewaltigen Ausmaße, die das Beratungsgeschäft inzwischen angenommen hat - sowohl in rein finanziellen Dimensionen als auch im Hinblick auf die Einflußnahme auf betriebliches Geschehen (siehe Ittermann 1998) -, läßt sich nur mit Erstaunen konstatieren, wie wenig über Ablauf und Ergebnisse von Beratungsprozessen bekannt ist (vgl. den Literaturüberblick von Steyrer 1991). Auch die Soziologie, und insbesondere die Industriosociologie, hat der Forschung über Beratung bisher nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei ist Beratung in charakteristischer Weise ein sozialer Prozeß, der mit ökonomischen, politischen oder psychologischen Kategorien nur unzureichend zu erfassen ist. Eine soziologische Beratungsforschung könnte auf drei Ebenen ansetzen, die sich grob den Strukturebenen Gesellschaft, Organisation und Interaktion zuordnen lassen:

- *Aufklärung der gesellschaftlichen Funktionen von Beratung:* Die steigende Nachfrage nach Beratung verbindet sich mit einer generellen gesellschaftlichen Aufwertung von Managementhandeln (vgl. Nigisch 1997). Sozialwissenschaftler haben Berater als neue "Reflexionselite" (Deutschmann 1993) beschrieben, die sich insbesondere auf symbolische Machtformen stützt, und auf die "Moden und Mythen" beraterischer Wissensproduktion hingewiesen (Kieser 1997). Weitere soziologische Frage-

stellungen könnten beispielsweise zielen auf Legitimationsprozesse beraterischer (und managerieller) Macht, die Vernetzung mit anderen Machteliten, die Funktion von Beratern zur Sicherung betrieblicher Herrschaft, ideologische Elemente von Managementwissen oder die Struktur des Beratungsmarktes.

- *Erkundung der Wirkung von Beratung in Organisationen:* Insbesondere die "Gurus" in der Beratungsbranche haben es sich zur einträglichen Gewohnheit werden lassen, wahre Revolutionen der Leistungsfähigkeit oder Quantensprünge der Effizienz zu versprechen. Auch wenn die Ansprüche im täglichen Beratungsgeschäft meist bescheidener ausfallen, besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen beraterischen Machbarkeitsfiktionen und beobachtbaren Beratungseffekten, wie z. B. Personalabbau, Erhöhung des Leistungsdrucks und entsprechender Verunsicherung auf Mitarbeiterebene. Die realistischen Möglichkeiten und Grenzen von Beratung sind noch wenig erkundet (vgl. Mingers 1996). Soziologische Fragestellungen könnten sich über die Evaluation einzelner Beratungsprozesse hinaus richten auf den Vergleich von Beratung in verschiedenen organisationalen und regionalen Kontexten, die Kombination von Maßnahmen der Organisationsentwicklung mit anderen betrieblichen Instrumenten, die Auswirkungen wiederholter Beratungsprozesse oder den Erfahrungsaustausch zwischen beratenen Organisationen.
- *Reflexion der Handlungskonstellationen in Beratungsprozessen:* Beratung umfaßt eine spezifische Handlungskonstellation (vgl. Eiben et al. 1996), die - in der Organisationsentwicklung - im Kern durch das Dreiecksverhältnis von Auftraggeber, Berater und Beteiligte (d. h. Mitarbeiter, deren Arbeitsstrukturen verändert werden sollen) charakterisiert ist.⁶ Daneben können andere Interessierte Einfluß nehmen, wie z. B. Betriebsräte, höhergestellte oder konkurrierende Führungskräfte oder von Nebenfolgen Betroffene. Beratung ist meist zeitlich befristet, auf eine bestimmte Aufgabenstellung beschränkt und mit materiellen und autoritativen Ressourcen ausgestattet. Es lassen sich typische Phasen unterscheiden (Akquisition, Auftragsklärung, Bestandsaufnahme, Planung und Umsetzung von Maßnahmen, Evaluation), welche die soziale Projektdynamik freilich nur unzureichend erfassen. Zu einzelnen Phasen und Akteurskonstellationen gibt es in den diversen Beratungskonzepten methodische Handlungsempfehlungen. Die Vielfalt typischer Handlungskonstellationen, Beziehungsdynamiken und Machtkonflikte, die Spannung zwischen Berater-

⁶ Üblicherweise wird in der Beratungsforschung (in Anlehnung z. B. an therapeutische Beziehungen, in denen der Auftraggeber zugleich der Betroffene ist) von der dualen Konstellation Berater - Klient ausgegangen (siehe z. B. Steyrer 1991; Eiben et al. 1996). Meiner Ansicht nach stehen in der Organisationsentwicklung aber gerade die Interessenunterschiede zwischen Auftraggeber und Beteiligten im Mittelpunkt des Beratungsprozesses.

aktionismus und Betroffenenwiderstand oder charakteristische Handlungsstrategien auf seiten aller Beteiligten verdienen intensive Forschungsanstrengungen, weil sie für den Prozeßverlauf von entscheidender Bedeutung sind.

Die Soziologie stellt für solche Fragestellungen sowohl mit ihrem Standardinstrumentarium (z. B. Betriebsfallstudien) als auch mit innovativen Verfahren, z. B. der Aktionsforschung (vgl. Fricke 1997) oder der beobachtenden Teilnahme (vgl. Bollinger 1998), angemessene Methoden zur Verfügung. Sie wird damit aber kaum komplette Handlungsmodelle liefern können, die sich als Beratungskonzepte unmittelbar umsetzen lassen. Der Ertrag soziologischer Beratungsforschung wird eher in einer differenzierten Information liegen, die allen Beteiligten (nicht nur Beratern)⁷ als Grundlage zur Reflexion eigener Handlungserfahrungen dienen kann. Von einem soziologischen Berater wäre dann zu erwarten, daß er in Kenntnis solcher Forschungsergebnisse in der Lage ist, sein eigenes Beratungshandeln auf allen drei Ebenen zu reflektieren.

Wer mit der derzeitigen Dynamik der Wissensangebote auf dem Beratermarkt mit ihren rasch wechselnden Moden und ihrer mit diversen Medienangeboten forcierten Kommerzialisierung (vgl. Faust 1998) mithalten will, wird es mit solchen Reflexionsansprüchen freilich schwer haben. Erstaunlicherweise haben bisher nicht nur die Berater wenig Interesse an einer kritischen Analyse von Beratungsprozessen entwickelt (was aus dem Interesse an Mythenbildung und Marktintransparenz verständlich ist), sondern auch die betrieblichen Auftraggeber (die z. B. unabhängige Evaluation ohne weiteres zur Bedingung jeglicher Beratung machen könnten). Offenbar scheuen viele Verantwortliche die Offenlegung unerwarteter Abläufe, Hindernisse und Nebenfolgen, die der manageriellen Steuerungsfiktion widersprechen. Während sich die Angebotsdynamik beschleunigt, wird so gleichzeitig der Lernfortschritt gebremst - in der Beraterbranche ebenso wie auf Auftraggeberseite. Soziologische Beratung könnte in dieser Situation am ehesten bei Auftraggebern ein offenes Ohr finden, denen (a) die soziale Organisation ihres Betriebes nicht nur Mittel zum Zweck (z. B. gesteigerter Produktivität), sondern ein Ziel mit Eigenwert ist, oder die (b) aus ambivalenten Erfahrungen mit Beratung im Hauruck-Verfahren die Bereitschaft entwickelt haben, Reflexionsprozesse in der Beratung auch dann zu akzeptieren, wenn sie unerwartete Zeit und Mühe kosten und unangenehme Erkenntnisse zutage fördern.

Die Notwendigkeit soziologischer Beratungsforschung hängt allerdings nicht von ihrer Verwertbarkeit für die Beratungspraxis ab. Beratungsprozesse nehmen in einem Maße Einfluß auf betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungen, daß die theoretisch fundierte und empirisch abgesicherte Aufklärung der Öffentlichkeit darüber zu einer Ver-

⁷ Soziologen sind nicht nur in der Beraterfunktion in Beratungsprozesse involviert, sondern auch als Auftraggeber, als beteiligte Mitarbeiter, als Betriebsräte usw.

pflichtung für die Soziologie wird. Zur Zeit müssen Praxissoziologen ebenso wie die Öffentlichkeit noch auf diesen Beitrag der Soziologie warten. Dennoch erscheint es mir auch auf dem derzeitigen Wissensstand möglich und erforderlich, im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Soziologie Informations- und Reflexionsangebote an Praxissoziologen in der Beratung zu machen.

4 Aus- und Weiterbildungsangebote der Soziologie zur Beratungsarbeit

Aus- und Weiterbildung ist eine zentrale Option für den Praxistransfer wissenschaftlichen Wissens. Unter Professionalisierungsaspekten ist von seiten der Praxissoziologen zu bekla-gen, daß das Soziologie-Studium bisher nur unzureichend auf Handlungserfordernisse in verschiedenen Praxisfeldern eingeht und (außer den Methoden der empirischen Sozialforschung) wenig Praxismethodik anbietet. Der Grund dafür ist nicht nur in einer selbstbezogenen akademischen Disziplin zu suchen, sondern auch in der Vielfalt möglicher Praxisfelder der Soziologie und deren diffusen Handlungsanforderungen. Allein die Handlungserwartungen an einen Soziologen im Betrieb können sehr unterschiedlich ausfallen, je nachdem ob er als Berater, Manager oder Betriebsrat tätig ist. Die Möglichkeiten der Soziologie zu einer praxisnahen Ausbildung erscheinen von daher begrenzt.

Doch sie dürften bei weitem noch nicht ausgeschöpft sein. Beratung bietet sich aus mehreren Gründen zur Erprobung stärker praxisorientierter Ausbildungsformen an: (a) Theoretisch und empirisch fundierte Reflexionsangebote, wie sie eine soziologische Beratungs-forschung anbieten könnte, sind für Beratungshandeln von hohem praktischen Nutzen; (b) Beraterausbildung ist noch kaum von anderen Disziplinen besetzt, u.a. weil diese die soziale Dynamik von Beratung nur unzureichend erfassen; (c) Beratungswissen ist, ebenso wie die Methodik empirischer Sozialforschung, in ganz unterschiedlichen Praxisfeldern der Soziologie anwendbar. Beim gegenwärtigen Stand von Forschung und Ausbildung in der Soziologie dürfte der Anspruch auf eine "soziologische Beraterausbildung" wohl schwerlich einzulösen sein. Stattdessen erscheint es mir sinnvoll und realistisch, einige begrenzte, aber konkrete Schritte in diese Richtung zu gehen durch beratungs-bezogene Schwerpunktsetzungen im Soziologie-Studium. Drei Ansatzpunkte möchte ich zur Diskussion stellen:

- *Fokussierung auf soziale Gestaltungsprozesse:* Unterschiedliche Formen der Intervention in und der Gestaltung von sozialen Prozessen stellen eine typische soziologische Fragestellung dar, die sich im Rahmen des etablierten Lehrkanons der Soziologie ohne großen Zusatzaufwand bearbeiten läßt. Die Dynamik einer politischen Revolution, Formen betrieblicher Mitbestimmung oder Handlungsprobleme in der Sozialarbeit mit Jugendlichen - Themen verschiedenster Art erlauben die Reflexion

sozialer Entwicklungen unter Steuerungs- und Gestaltungsaspekten. Eine verstärkte soziologische Beratungsforschung könnte bewährte Forschungsarbeiten und Theoriekonzeptionen ergänzen.

- *Sozialkompetenz als soziologische Basisqualifikation:* Unter der Vielzahl der für Beratung erforderlichen Qualifikationen werden regelmäßig grundlegende Sozialkompetenzen genannt, wie Rhetorik, Verhandlungsführung oder Moderation von Gruppen. Im Soziologie-Studium spielen diese Qualifikationen bisher kaum eine Rolle, obwohl sie im Studium selbst äußerst hilfreich sein könnten und im späteren Berufsleben zunehmend umstandslos vorausgesetzt werden. Die Soziologie muß sich ebenso wie andere Disziplinen diesen Ansprüchen stellen und könnte sie mit einem soziologischen Beratungsverständnis verbinden.
- *Kennenlernen konkreter Beratungskonzepte in Praktika:* Praktika bieten sich für das Kennenlernen spezifischer Beratungsmethodiken in besonderer Weise an, da Beratungskonzepte häufig eng an konkrete Kontexte gebunden sind und hohe Anteile impliziten Wissens enthalten, die sich nur im Erleben der Praxis erschließen. Praktika ermöglichen den Einstieg in jenes learning-by-doing, das in der Beratung immer noch die vorherrschende Lernform darstellt. Zum Austausch unterschiedlicher Praktikumerfahrungen und zum Abgleich mit Ergebnissen der Beratungsforschung ist eine sorgfältige universitäre Praktikumsbetreuung empfehlenswert.

Die Liste von Qualifikationen, die von einem (soziologischen) Berater erwartet werden, ist lang (vgl. z. B. Lehmann 1997). Bisher ist es in der Branche üblich, sich die nötigen Kompetenzen durch intensive Einarbeitungsprozesse, Learning-by-doing und gezielte Weiterbildung anzueignen. Obgleich dieses Verfahren nicht den Ansprüchen einer professionalisierten Ausbildung entspricht, läßt es sich doch in individuell variablen Formen für einen Berufseinstieg nutzen. Auch ohne eine Beraterausbildung zu liefern, könnte die Soziologie, z. B. mit einem Verbund der oben genannten Maßnahmen, Diplom-Soziologen das Bewußtsein mitgeben, daß die Auseinandersetzung mit Beratungsfragen in der eigenen Disziplin verankert ist und für eine entsprechende Berufstätigkeit professionellen Rückhalt bietet. Die genannten Vorschläge lassen sich im Rahmen bestehender Studienordnungen und Lehrkanons realisieren. Praktika und soziale Kompetenzen werden in den letzten Jahren ohnehin im Soziologiestudium stärker eingefordert, Beratungs- und Gestaltungsfragen können in viele Lehrthemen eingebunden werden. Entscheidend für den Erfolg einer solchen Beratungsorientierung dürfte eine nachdrückliche Schwerpunktsetzung unter gezielter Integration verschiedener Einzelelemente sein (z. B. in Vertiefungsgebieten und Schwerpunkt- oder Aufbau-Studiengängen).

Wesentlich schwieriger zu bewerkstelligen, scheint mir eine soziologische Weiterbildung für Praxissoziologen in der Beratung. Sie haben sich erfolgreich beraterische Hand-

Distanz zur Theorieelastigkeit der eigenen Disziplin aufgebaut. Der BDS hat vor einigen Jahren seinen Mitgliedern ein Weiterbildungsprogramm mit praxisnahen Themen (von Rhetorik bis Evaluation) zu konkurrenzlos günstigen Bedingungen angeboten; fast alle Veranstaltungen mußten mangels Teilnehmeranmeldungen abgesagt werden. Dieses Scheitern mag vielfältige Gründe haben, die hier nicht analysiert werden können; es verweist generell auf die Schwierigkeiten einer soziologischen Weiterbildung. Berater dürfen zudem als besonders heikle Zielgruppe gelten: Sie haben chronisch wenig Zeit, suchen die schnelle und leichte Information und leben immer auch vom Glauben an die eigenen Handlungskonzepte. Die soziologische Reflexion kann aber zur Verunsicherung führen, deren produktiver Charakter sich erst in der langfristigen Auseinandersetzung erweist. Das prekäre Verhältnis zwischen Sozialforschern und Praxissoziologen bedarf der Möglichkeiten allmählicher Vertrauensbildung zur Entwicklung von Wertschätzung und gegenseitigem Verständnis. Beratungsthemen in der Ausbildung und daran anknüpfende Weiterbildungsangebote könnten dafür langfristig eine tragfähige Grundlage schaffen.

Es sind aber auch eine Reihe von Sofortmaßnahmen vorstellbar, mit denen sich Kooperationsmöglichkeiten zwischen Praxissoziologen und Sozialforschern erproben und weiterentwickeln ließen: Tagungen zu Beratungsfragen, gemeinsame Beratungsprojekte, Begleitforschung und Evaluation zu Projekten von Praxissoziologen durch Sozialforscher oder die Beteiligung von Praxissoziologen an der universitären Ausbildung (z. B. mit Lehraufträgen zu Beratungsthemen). Vermutlich werden sich solche Ansätze - zumindest in einer Anfangsphase - eher auf der Basis vertrauensvoller persönlicher Verbindungen denn als zentral gesteuerte und institutionell verankerte Strategie realisieren lassen. Ihr Ziel sollte darin liegen, sich in konkreten Kooperationsprojekten kennenzulernen, Differenzen und Funktionsteilungen abzuklären und den möglichen Nutzen einer Zusammenarbeit zu erkunden.

5 Flexibel vernetzte Kooperation als Professionalisierungsstrategie

Man könnte diese Vorschläge zu konkreten Kooperationsprojekten als Basis für eine sich eigendynamisch entwickelnde Zusammenarbeit zwischen Praxissoziologen und Sozialforschern als "Professionalisierung von unten" im Unterschied zu verbandlich organisierten und zentral gelenkten klassischen Professionalisierungsstrategien kennzeichnen. Voraussetzung einer solchen Entwicklung ist ein gemeinsames Interesse an einer Professionalisierung der Soziologie bei allen beteiligten Gruppen - und damit letztlich die Aussicht auf konkreten Nutzen. Ein solches Interesse wird zwar immer wieder öffentlich bekundet, aber bisher vergleichsweise wenig durch entsprechende aktive Anstrengungen belegt. Motivierend könnte der wachsende Handlungs- und Legitimationsdruck in verschiedenen Arbeitsfeldern der Soziologie wirken: Die Ausgabenkürzungen an Universitäten lassen

Arbeitsfeldern der Soziologie wirken: Die Ausgabenkürzungen an Universitäten lassen den Nachweis der gesellschaftlichen Funktion von Soziologie dringlicher werden, private und öffentliche Forschungsinstitute sehen sich angesichts knapper werdender Aufträge zu neuen Kooperationsformen mit der Praxis genötigt und im Beratungsmarkt wächst die Konkurrenz und damit das Bedürfnis nach Eigenart und Kompetenznachweis.

Die Aussichten einer "Professionalisierung von unten" auf breiter Soziologen-Front beurteile ich angesichts der bisherigen Erfahrungen mit Professionalisierungsbestrebungen skeptisch. Wenn ich dennoch vehement dafür plädiere, so weil ich für einzelne Soziologen, die bereit sind für ein solches Wagnis Zeit und Energie zu investieren, erhebliche Entfaltungschancen sehe - auf der Wissenschafts- wie auf der Praxisseite. Zur Veranschaulichung will ich ein Beispiel fantasieren: Ein soziologisch ausgebildeter Berater bietet Praktikumsplätze für Soziologie-Studenten in seinem Unternehmen an. Die Erfahrungen der Praktikanten werden in einem Begleitseminar mit einem Forscher unter Bezug auf den Stand der Beratungsforschung reflektiert. Anregungen der Studenten veranlassen den Berater, den Forscher um eine Informationsveranstaltung in seiner Firma zu bitten und als Folge davon ein Begleitforschungsprojekt zu einem aktuellen Auftrag zu vermitteln. Wechselwirkungen dieser Art werden sich wohl nur in Einzelfällen realisieren lassen. Durch den Austausch von Informationen (einschließlich von Praxiskontakten) und von Personen (hier vor allem von Studenten) könnten sie meines Erachtens hochwirksam sein und einen gewissen Modellcharakter entwickeln.

Die Chance für die Soziologie und den Praxistransfer soziologischen Wissens läge in einer Vernetzung solcher Kooperationsprojekte. Im Einzelfall können sie als individuelle Karrierestrategie für die Beteiligten sinnvoll und erfolgreich sein; in der Vernetzung können sie zu einem Erfahrungspool werden, der auf die ganze Disziplin ausstrahlt. Eine solche Vernetzung könnte durch den Berufsverband wirkungsvoll unterstützt und koordiniert werden, doch bliebe sie stets auf die Initiative einzelner angewiesen. Das führt natürlich nicht zu einer Professionalisierung im berufssoziologischen Sinn einer Abschottung von Aufgabenfeldern und Monopolisierung von Qualifikationsprofilen. Eher geht es um eine inhaltlich begrenzte kooperative Kompetenzentwicklung und die Nutzung von Synergieeffekten in der projektförmigen Zusammenarbeit auf einer gemeinsamen professionellen Grundlage.

Dieser eingeschränkte Professionalisierungsanspruch stellt nicht bloß eine Notlösung dar, sondern eine angemessene Reaktion auf aktuelle Veränderungen von Organisationsstrukturierungen und beruflichen Mustern. Er zieht zwar ernüchternde Konsequenzen aus relativ erfolglosen Strategien der gesellschaftlichen Verankerung soziologischer Kompetenzen; er reagiert aber gleichzeitig auf aktuelle Veränderungen im gesellschaftlichen Gefüge von Organisationsstrukturierungen und beruflichen Mustern. Als Folge tiefgreifender betrieblicher Reorganisationsprozesse verlieren verberuflichte Kompetenzprofile, die in der Regel über formale Bildungsabschlüsse nachgewiesen werden, ebenso an Bedeutung wie das Normalarbeitsverhältnis als relativ dauerhafte Beschäftigung mit fest umgrenzter

Aufgabenstellung und planbaren Aufstiegswegen (vgl. Voß/Pongratz 1998). Betriebe setzen zunehmend auf eine "Vermarktlichung" der Kooperationsbeziehungen im Betrieb aber auch des Verhältnisses zur "Ware Arbeitskraft" generell: in befristeten Auftragsbeziehungen, dezentral vernetzten Projektstrukturen und über Zielvereinbarungen koordinierter Teamarbeit (vgl. Moldaschl 1998).

Soziologen sind von jeher an unsichere und befristete Beschäftigungsverhältnisse gewöhnt und haben häufig entsprechend flexible Karrierestrategien entwickelt - zumindest für die Phase des Berufseinstiegs. Mit dem Einstieg in ein festes Beschäftigungsverhältnis (bzw. in die Selbständigkeit) war dann aber häufig die Entscheidung gefallen über entweder die Wissenschafts- oder Praxischiene - verbunden mit dem Aufgeben der Beziehungen zur "anderen Seite". Professionalisierung durch Kooperation hieße, das Verhältnis auf Dauer flexibel und offen zu halten, den Kontakt zur jeweils anderen Seite zu wahren und phasenweise auch den Seitenwechsel zu wagen. Befristete Arbeit in Praxiskontexten ist eine alte und weitgehend folgenlose Forderung gegen die Überakademisierung in der Wissenschaftlersozialisation. Die Organisation von Beratung in Projektform ermöglicht eine Integration von Wissenschaftlern in variabler Weise: als Nebentätigkeit, in begleitender Forschung oder als gleichberechtigte Mitarbeit für kurze oder längere Zeiträume.

Doch auch umgekehrt wäre Mobilität wünschenswert, in der phasenweise Beteiligung von Praxissoziologen an Forschungs- und Lehrprojekten. Der extreme persönliche Einsatz von Zeit und Energie im Alltag erfolgreicher Beratungsarbeit könnte eine derartige Mobilität geradezu zum Modell periodischer Regeneration machen. In der von Zeit- und Handlungsdruck entlasteten Wissenschaftsarbeit könnten Berater Luft holen, eingefahrene Handlungsmuster überprüfen und sich neue Anregungen holen. Die Projektstruktur sowohl von Forschung als auch von Beratung (wenn auch mit unterschiedlichen zeitlichen Dynamiken) offeriert günstige organisatorische Bedingungen sowohl für inhaltliche Kooperation als auch für berufliche Mobilität. Gefordert sind Praxissoziologen ebenso wie Sozialforscher, die sich das auszuprobieren trauen, Institutionen, die ihre Flexibilität strapazieren lassen, und ein Berufsverband, der dafür ein Netzwerk und eine Öffentlichkeit anbietet.

Literatur:

- Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.), 1996: Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen.
- Beywl, Wolfgang; Krekel, Elisabeth M.; Lehmann, Jürgen, 1996: Grundlagen und Qualifikationen soziologischer Beratung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 19, S. 267-270.
- Bollinger, Heinrich, 1998: Die Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellen. Soziologische Organisationsberatung in der Praxis. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; a. a. O., S. 41-52.
- Deutschmann, Christoph, 1989: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements. In: Soziale Welt, Jg. 40, S. 374-396.

- Deutschmann, Christoph, 1993: Unternehmensberater - eine neue "Reflexionselite"? In: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.), *Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München, S. 57-82.
- Eiben, Jürgen; Krekel, Elisabeth M.; Saurwein, Karl-Heinz, 1996: Soziologische Beratung im Alltag. Einleitende Bemerkungen. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, Jg. 19, S. 223-241.
- Faust, Michael, 1998: Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt, Kopp, a. a. O., S. 147-181.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf, (Hrsg.) 1998: *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin.
- Ittermann, Peter, 1998: Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf, a. a. O., S. 147-181.
- Kieser, Alfred, 1996: Moden und Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 56, S. 21-39.
- Lehmann, Jürgen, 1997: Ansprüche an eine solide Beraterqualifizierung für Soziologen. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, Jg. 20, S. 65-76.
- Mingers, Susanne, 1996: *Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis*. Frankfurt am Main.
- Minssen, Heiner, 1998: Soziologie und Organisationsberatung. Notizen zu einem komplizierten Verhältnis. In: Howaldt, Kopp, a. a. O., S. 53-72.
- Moldaschl, Manfred, 1998: Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: IFS, INIFES, ISF, SOFI (Hrsg.), *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '97*. Berlin, S. 197-250.
- Nigisch, Otto, 1997: Management - ein Weg zur gesellschaftlichen Generalanierung? In: *Soziale Welt*, Jg. 48, S. 417-430.
- Springer, Roland, 1997: Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozeß. In: *Arbeit*, Jg. 6, S. 33-49.
- Steyrer, Johannes, 1991: "Unternehmensberatung" - Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, Michael (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg, S. 1-44.
- Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J., 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 50, S. 131-158.
- Wimmer, Rudolf, 1991: Organisationsberatung - eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, Michael (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg, S. 45-136.

Hans J. Pongratz

Fafnerstraße 22

80639 München

Tel.: 089/177460

Hans J. Pongratz, geb. 1957, Studium der Soziologie, Psychologie und Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Universität München. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität der Bundeswehr in München; dort 1990 Promotion über "Die Bauern und der ökologische Diskurs". Seit 1991 selbständiger Kommunikations- und Managementtrainer; seit 1995 Arbeit an der Habilitation zum Thema "Sozialisation des Führungshandelns". Arbeitsschwerpunkte: Arbeitssoziologie, Management- und Organisationssoziologie, Bildungssoziologie, Land- und Agrarsoziologie.